

Administrar y Motivar por Medio de Recompensas

Teniente Coronel José Marrero, Ejército de EE.UU.

Como profesionales militares, todos enfrentaremos desafíos sobre liderazgo y administración. Entre éstos, nos cae la responsabilidad de otorgarles las recompensas justas y adecuadas a nuestros subordinados. ¿Pero, a quién verdaderamente recompensamos? Y, de igual importancia, ¿qué clase de comportamiento y características específicas merecen recompensa? ¿No es cierto que en varios casos se recompensa:

- ¿Trabajo terminado rápidamente, no importando su calidad?
- ¿“Articulares ruidosos” en lugar de comportamiento efectivo y silencioso?
- ¿Complicación en lugar de simplificación?
- ¿Sobrados esfuerzos en lugar de trabajo inteligente?
- ¿Conformidad impensada en lugar de creatividad?
- ¿Soluciones a corto plazo para salir de aprietos en lugar de soluciones profundas y duraderas?
- ¿Apariencias en lugar de realidades?
- ¿Subordinados quienes son terminantemente leales a nosotros en lugar de aquéllos que mantienen lealtad hacia sus propios subordinados?

Aquéllos en las dos últimas categorías buscan impresionar al jefe exclusivamente, sin prestarles atención a las personas en niveles inferiores. Además, tal vez ese grupo recurra a los niveles inferiores mayormente para demostrar sus habilidades teatrales y cosméticas en lugar de la eficiencia y resultados duraderos. Desde luego, cuando se recompensa un subordinado, también recompensamos y fomentamos su comportamiento en toda la unidad. En otras palabras, transmitimos un mensaje implícito a todo el demás personal: “Éstas son las características que queremos promover en esta unidad.” Consecuentemente, reforzamos el ejemplo del comportamiento que estamos recompensando.

Afortunadamente, una cantidad considerable de nuestros comandantes pueden observar más allá de las apariencias, identificando tanto los actores al igual como los trabajadores eficientes y los recompensa según sea merecido. Vamos a estudiar un ejemplo.

Un capitán recibe una evaluación menos que sobresaliente y no entiende por qué. En fin, durante el período de valoración, él se aseguró de que su comandante

de batallón lo observara en acción y que viera a su batería en su mejor aspecto. El conversó con el coronel, lo impresionó con observaciones astutas, y bromeó con él, todo para fomentar una relación mucho más cercana. Él hizo todo lo posible para mostrar que él estaba totalmente en control. Siempre tenía su uniforme bien planchado y sus botas emboladas.

¿Quién merecía mejor evaluación que él?

El reclamó al coronel, “Ésta es la primera vez en mi carrera militar que he recibido algo, bueno, menos de éxito excepcional en mi evaluación. Nadie puede cuestionar mi lealtad. Cada vez que usted me pidió hacer algo, yo estuve allí. Yo siempre estaba disponible, cualquiera que fuera la tarea. Siempre que me ha necesitado, podía contar conmigo. No sé.... No sé...”.

El coronel miraba por la ventana, evidentemente organizando sus pensamientos por unos minutos. Conocía muy bien al capitán, y lo escuchó atentamente sin interrumpirlo. Ordenando sus pensamientos como tiros explosivos, el coronel comenzó a disparar: “¡Lo has dicho! ¡Siempre has estado a mi lado! A mi lado, y lo repito, no para tus subordinados.” El oficial superior pausó un momento. Posteriormente, comenzó a lanzar nuevamente: “Mira, Capitán, tienes que ser leal en todo sentido.”

“Pero Coronel, he sido leal...”

“¿Leal? ¿A quién? ¡Un líder leal no sólo sirve a sus superiores! ¡No me puedes mostrar lealtad a mí, si no eres leal a tus soldados! Un buen líder siempre cuida a su gente, aún cuando el jefe no está. ¿Tú crees que el jefe tiene que estar presente a todo momento para estar al tanto de todo lo que sucede? ¿Cómo crees tú que te pillé? ¡La unidad no solo debe presentarse en su mejor aspecto, sino que debe en realidad ser lo mejor! Cuida a tus hombres, Capitán. Eso es todo.”

Debemos preguntarnos si verdaderamente estamos recompensando las características justificadas. ¿Nos dejamos impresionar más por personas quienes hablan sobre sus logros o por esas personas quienes prefieren que su trabajo hable por sí mismo? ¿Respetamos a aquellos superiores que insisten en productos modestos, económicos, o preferimos ver nuestros presupuestos

desperdiciados en presentaciones atractivas y productos inferiores? ¿Recompensamos cantidades en lugar de calidad? ¿Efusión o eficiencia? ¿Exhibición o industria?

Todo ser humano, cualquiera que sea su capacidad intelectual, es motivado por las posibles consecuencias de sus acciones. Alcanza su máxima potencialidad cuando espera ser recompensado de alguna manera. Si todo líder, aunque sea subalterno, pudiera conseguir modos para motivar a cada uno de sus subordinados, podría aumentar significativamente la productividad.

Motivar por medio de recompensas es una parte del liderazgo, y las recompensas no necesitan ser escritas. Premiar a los empleados durante el progreso de un proyecto, frecuentemente, produce mejores resultados que el opuesto, o sea, esperar hasta completarse el proyecto. Similarmente, premiar al soldado con tiempo libre es frecuentemente una recompensa mucho mejor que una medalla. Simplemente reconocer a un subordinado con las palabras, “¡Bien hecho!”, también puede ser muy apropiado.

Todo lo que el líder hace o deja de hacer es una forma de comunicación con sus subordinados. La frase, “el silencio quiere decir permiso”, no sólo es aplicable a situaciones tácticas. Cuando el líder, por ejemplo, no corrige al soldado que no viste el uniforme, le está prácticamente dando permiso, reforzando así el comportamiento negativo. Del mismo modo, cada vez que se ignora la aparente holgazanería de algunos soldados durante nuestra visita en el área de

entrenamiento, estamos recompensando tal comportamiento negativo. Por otra parte, cuando el líder le niega la recompensa merecida al subordinado por su buen comportamiento, el valor de éste queda totalmente disminuido a juicio del subordinado, y también se disminuye la probabilidad de que ese comportamiento continúe. La próxima vez que estemos al punto de recompensar a alguien, primero contestemos la pregunta: ¿Estamos recompensando apariencia o sustancia? Nos incumbe preguntar, si será posible que hayamos promovido la creación de oficiales como el capitán en este ejemplo. ¿Es posible que el capitán haya comenzado con buenas intenciones, solo para darse cuenta de que aquéllos más propensos a vanagloriarse son los más galardonados?

Muchos oficiales –dirigidos por la definición profesional, social, o moral de la palabra “lealtad”– viven en estrecha conformidad con su concepto de la lealtad, aunque reciban o no la debida recompensa. Éstos enfocan su energía en su respectivas unidades y misiones. Saben lo que son moderación y balance. Son discretos. Trabajan, en lugar de hablar del trabajo. Aunque logren grandes éxitos, no actúan con arrogancia, a no ser que pierdan su foco apropiado.

Vamos a fijarnos atentamente en nuestras baterías y soldados, entonces vamos a preguntarnos nuevamente: ¿A quién en realidad recompensamos? La respuesta debe revelar las características que valoramos más en nuestros subordinados. *MR*

MR LIBROS RECIENTES

MAOIST INSURGENCY SINCE VIETNAM por Thomas A. Marks. 303 páginas. Frank Cass, Londres. Distribuido por International Specialized Book Services Inc., Portland, Oregon. 1996. Edición de lujo, US\$39.50. Edición de bolsillo, US\$19.50.

Para los lectores que siguen de cerca a los movimientos insurgentes, *MAOIST INSURGENCY SINCE VIETNAM* es una obra de gran valor. Thomas A. Marks ha hecho un trabajo admirable, al investigar a fondo la historia de cuatro guerras civiles y rebeliones después de la era de Vietnam. Marks revela su sensibilidad ante las sutilezas de las causas y estrategias tan enmarañadas, que caracterizan a los movimientos insurgentes. El soldado profesional de hoy en día se puede beneficiar de este libro.

Éste no es un libro de lectura fácil. El estilo, especialmente al principio, es ampuloso y en ocasiones, demasiado académico. Sin embargo, al adentrarnos en la lectura, las observaciones acertadas del autor hacen que dicha lectura sea más tolerable. El autor va más allá de lo analítico y frecuentemente hace señalamientos en los que el Primer Mundo observa los levantamientos de los países en desarrollo. Las fuentes de causa y efecto que recomienda el autor son perceptivas y probablemente fehacientes. Los estudios individuales sobre Tailandia, las islas de las Filipinas, Sri Lanka y Perú se explican por sí solos. Cada uno de estos estudios aporta puntos de vista que rara vez se encuentran en otra parte. Cabe notar que estos estudios evitan fomentar el conocimiento de los protagonistas de estos países. Por ejemplo, algunos comentaristas han desacreditado los intentos de

contrainsurgencia de los tailandeses señalando que el éxito que han logrado ha sido por mera casualidad. Marks honestamente acredita al gobierno real de Tailandia por avanzar y retirar su adhesión de los modelos británicos y estadounidenses, y por enfocar tal adhesión directamente al gobierno tailandés.

Marks presenta un cuadro muy detallado de la batalla de las Filipinas contra el Partido Comunista de las Filipinas y el Movimiento de Independencia de los malayos revela un conocimiento profundo y objetivo de esas luchas. Su descripción colorida del juicio sangriento en Sri Lanka es probablemente terreno nuevo para la mayoría de los lectores. El elemento étnico de Sri Lanka puede darle un valor de mayor importancia ya que parece que los problemas de igual naturaleza son el distintivo de la década de los noventa. Su concepto de Sendero Luminoso, también es arrollador. Si bien todavía hay una capa de misterio que rodea a Sendero, aún los que estén íntimamente vinculados con la supresión del movimiento no estarán de acuerdo con lo que vean.

La habilidad de Marks para hacer un trabajo de investigación y su conocimiento muy profundo de los movimientos insurgentes le permiten hacer explicaciones creíbles mientras que otras son simplemente entretenidas. Éste es un aporte muy sólido a este aspecto de la literatura. Los soldados y los civiles que pueden avistar más allá de conceptos preconcebidos encontrarán este libro estimulante. Marks merece nuestro verdadero y caluroso reconocimiento.

Coronel Horace L. Hunter, Jr.
Ejército de los EE.UU.
Retirado, Williamsburg, Virginia

COMMUNIST LOGISTICS IN THE KOREAN WAR por Charles R. Shrader. 312 páginas. Greenwood Publishing Inc., Westport, Connecticut, 1995. US\$59.95.

Este libro de fácil comprensión describe los sistemas de logística que el Ejército de los Pueblos de Corea del Norte (NKPA) y las Fuerzas Comunistas Chinas (CCF) desplegaron por la Península de Corea desde junio de 1950 hasta julio de 1953. El libro contiene gráficas, mapas, diagramas, bosquejos y cuadros excelentes que permiten que el lector visualice la organización logística ultramoderna que prepararon las fuerzas comunistas a pesar del terreno tan desfavorable, el clima inhóspito y los efectos combinados de la resistencia terrestre y un poderío naval y aéreo arrolladores.

El autor, Charles R. Shrader, comienza con una evaluación regional de la península. En seguida analiza la geografía del país, incluso el clima, la topografía, las vías fluviales y las redes de caminos y de ferrocarriles; asimismo, narra detalles tales como el tiempo de servicio y ubicación de las líneas ferroviarias, la existencia y recursos del equipo rodante, la ubicación y recursos de las instalaciones portuarias, las vías

fluviales de navegación y las redes de caminos de norte a sur y de este a oeste de que disponen los combatientes.

A continuación, Shrader describe la doctrina de la que se sirvieron los adversarios de las Naciones Unidas (ONU) y las organizaciones que cada país estableció para apoyar a su fuerza de combate. Shrader menciona un punto importante, que el personal de inteligencia de la ONU hizo un juicio errado de los recursos de apoyo que usarán el NKPA y CCF, para apoyarse a sí mismos en un conflicto prolongado. Al transcurrir más de una década, este mismo concepto miope sobre los recursos del enemigo confundió a las fuerzas estadounidenses en Vietnam, lo que dio lugar a resultados inaceptables similares.

Es probable que la parte más importante del libro comprenda los dos capítulos que tratan del abastecimiento, mantenimiento, almacenamiento y sistemas de distribución de materiales. Shrader describe cómo se distribuyó por todo el teatro cada clase de abastecimiento. Las doctrinas y métodos del NKPA y de la CCF se asemejaban muy de cerca a las de un ejército mecanizado, si bien ni el NKPA ni la CCF eran fuerzas mecanizadas. Las fuerzas comunistas se sirvieron en gran medida del comando descentralizado, como también de la improvisación y del escalonamiento de las unidades de logística y de materiales. Sus soldados y unidades transportaron cargas básicas. Los puntos y los depósitos de abastecimiento se establecieron a lo largo de las rutas principales de abastecimiento y se utilizaron todos los medios de transporte disponible para apoyar a las fuerzas de combate. En síntesis, la diferencia logística principal entre el Comando de la ONU y sus adversarios no fue precisamente la presencia o ausencia de un equipo ultramoderno en especial. Fue simplemente la diferencia en las cantidades de material necesario para apoyar a las fuerzas.

Shrader narra detalladamente los estancamientos de julio de 1951 y de 1953, los cuales se caracterizaron por las acciones de combate muy semejantes a los combates breves y violentos que enfrentaron los soldados del Frente Occidental durante la Primera Guerra Mundial. Los objetivos a los que se les fijan límites producen resultados limitados, no obstante, no hay límites para los militares que mueren en el frente o que reciben heridas. Fue durante esta época cuando el NKPA y la CCF se volvieron a organizar y a rehabilitar sus unidades, movilizándolo y colocando grandes cantidades de materiales cerca del área de combate en medio de las significativas campañas de interdicción aérea lanzadas por la ONU. Las embestidas más feroces del poderío aéreo y marítimo de la ONU no lograron obligar al enemigo ni a retirarse ni a capitular.

Este libro contiene lecciones valiosas para el soldado profesional que se prepare para la próxima guerra. Una de estas lecciones es que el contrincante piensa, elabora planes, organiza y ejecuta su plan de acuerdo con su visión táctica y estratégica. El soldado se siente desanimado o desalentado como resultado de la calidad, la cantidad y lo

oportuno del apoyo logístico que reciba. Aquellas fuerzas que parecen carecer de lo más moderno precisan de los mismos tipos de apoyo como las fuerzas superiormente técnicas, si bien en cantidades más reducidas.

Otra lección consiste en que cabe la probabilidad de que un adversario use métodos innovativos que han caído en desuso porque las fuerzas tecnológicamente avanzadas han dejado de usar estos métodos. Los que acopian información con fines de preparar la inteligencia como también los analistas deben examinar el potencial completo del adversario en términos de los recursos de que dispone dicho adversario. Por último, la manera en que un comandante ataque y destruya el talón de Aquiles de su oponente determinará la rapidez con que se obtendrá la victoria.

En este libro, Shrader nos facilita un instrumento para lograr un mejor conocimiento del adversario. Todo militar profesional debe estudiar esta obra y poner en práctica su contenido al analizar la inteligencia, el apoyo logístico y los métodos de combate.

Coronel (R) Robert A. Gimbert,
Ejército de los EE.UU.
Leavenworth, Kansas

A VERY SHORT WAR: The *Mayagüez* and the Battle of Koh Tang. Por John F. Guilmartin, hijo. Texas A/M University Press, College Station, Texas. 254 páginas, 1995. US\$39.50.

En esta obra, John F. Guilmartin hijo, nos presenta un análisis muy minucioso de lo que parece ser una postdata a la participación de los EE.UU. en Indochina, cuando en mayo de 1975, las fuerzas de Camboya capturaron al *SS Mayagüez*, en el Golfo de Siam. Valiéndonos de las técnicas de análisis encaminadas hacia las dimensiones tácticas y operacionales del conflicto, Guilmartin hábilmente extrae lecciones muy importantes de la era posterior al conflicto de Vietnam, especialmente del efecto verdadero de los medios globales de comunicación de reacción inmediata de mando y control.

Muchas lecciones se perdieron a raíz del resultado desastroso de las operaciones en la Isla de Koh Tang, no obstante, luego de la Operación *Desert One*, y de las operaciones en Granada, el Líbano y Somalia se volvieron a aprender estas lecciones. Por ejemplo, se aprendió que se deben instituir métodos colectivos para ejecutar las operaciones conjuntas como también el costo de las fuerzas de tarea creadas para este propósito; asimismo, el hecho que la divulgación de inteligencia errónea y las pautas políticas confusas condujeron al fracaso rotundo. En su libro, Guilmartin nos aconseja sobre que no debemos subestimar el efecto causado por la “confusión de la guerra” y señala que el conflicto es y siempre ha estado lejos de ser un “fenómeno que ocurre en forma ordenada”.

Ubicándose en el contexto de las evacuaciones de Saigón y de Phnom Penh, el autor describe en detalle el efecto de ambas operaciones en las Operaciones Especiales

y en las dotaciones de personal de las aeronaves que se dedicaban al Rescate y a la Búsqueda en Combate. Guilmartin reúne las calificaciones para hablar sobre este trasfondo, ya que él trabajó como piloto en ambas operaciones y trabajó de oficial de mantenimiento en uno de los sitios de lanzamiento de Koh Tang. Desde este punto de vista, Guilmartin nos lleva a compenetrarnos de las dimensiones más sutiles de las operaciones, porque nos presenta detalladamente las diferencias entre las personalidades de la unidad de Operaciones Especiales y las dotaciones de las Aeronaves de Búsqueda y Rescate. Guilmartin nos explica cómo la cultura de la unidad ejerce influencia en la elaboración de planes y en las fases de ejecución y demuestra cómo tales personalidades ejercieron influencia en la operación de Koh Tang, cuando ambas unidades se vieron obligadas a trabajar conjuntamente bajo condiciones sumamente adversas sin estar preparadas y con muy poco tiempo para hacer planes.

En su evaluación de las operaciones, Guilmartin señala la “saturación de la información” y la “ignorancia en cuanto a la táctica y a las operaciones” por parte de los oficiales más jóvenes en la cadena de mando como los factores que crean una serie de malas comunicaciones y de decisiones desafortunadas. Para colmo, la operación ocasionó la muerte de 15 ciudadanos estadounidenses al servicio de las Armas, varios de ellos perecieron (por la naturaleza de sus heridas o condiciones sanitarias) después que el *Mayagüez* y su tripulación fueron devueltos a los EE.UU. La naturaleza engañosa de los medios de comunicación mundial que indudablemente han sido sometidos a mejoras dramáticas es uno de los factores que llevaron a los cuarteles generales superiores a aumentar el volumen de los pedidos de información innecesaria que fueron sometidos a los jefes de operaciones, si bien dichos cuarteles creían tener una visión muy clara de las circunstancias tácticas que les rodeaban. Esto llevó a que se tuvieran “líneas de mando y microadministración táctica confusas y divididas” y alteró el ritmo propio de una operación que se preparó y ejecutó aceleradamente.

Una lección imperdurable del incidente del *Mayagüez* es que la iniciativa y la facilidad de adaptación individual de un jefe de unidad a menudo pueden superar condiciones insostenibles que resulten de decisiones políticas y estratégicas. La evaluación perceptiva e inteligente de parte de Guilmartin de un conflicto que a menudo se le consideró espectáculo de segunda categoría, nos permite aprender lecciones importantes cónsonas con el tipo de operación que cada vez más pondrá a prueba las directrices de seguridad nacional de los EE.UU.

Andrew J. Harris
División de Guerra Especial
Servicios Analíticos
Arlington, Virginia

